



HAL
open science

Réponse à Jean-Claude Moisdon et Jean-Claude Thoenig

Denis Segrestin

► **To cite this version:**

Denis Segrestin. Réponse à Jean-Claude Moisdon et Jean-Claude Thoenig : Symposium sur l'ouvrage de Denis Segrestin, *Les chantiers du Manager* (Armand Colin, 2004), p. 561-583. *Sociologie du Travail*, Association pour le développement de la sociologie du travail, 2006, 48 (4), pp.575 - 583. 10.1016/j.soctra.2006.08.016 . hal-03459215

HAL Id: hal-03459215

<https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-03459215>

Submitted on 30 Nov 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Réponse à Jean-Claude Thoenig et Jean-
Claude Moisdon
Denis Segrestin[☆]

1. Le projet de ce livre est né de circonstances particulières. Jusqu'au début des années quatre-vingt dix, j'avais contribué à une réflexion collective sur l'intérêt de promouvoir en France une « sociologie de l'entreprise ». Dans l'ouvrage que j'ai consacré à ce sujet, je m'interrogeais sur la « réhabilitation » en cours, et plus généralement sur les conditions historiques qui permettent aux entreprises de recouvrer les attributs de véritables institutions sociales (Segrestin, 1992, 1996). C'est alors que je me prêtai à une expérience nouvelle. Ayant changé d'affectation, je me retrouvais dans un autre environnement, propice à une immersion dans « l'entreprise concrète ». Avec des collègues et des étudiants, j'ai pris le temps d'explorations multiples, surtout occupé à saisir l'étonnante diversité des mythes véhiculés par le management post-taylorien, et à scruter leur capacité à changer les organisations. Je me suis pris au jeu : sans faire le deuil de mes intérêts

[☆]Centre de sociologie des organisations (Institut d'études politiques de Paris et CNRS), 19 rue Amélie, 75007 Paris, France.
Adresse e-mail : d.segrestin@cso.cnrs.fr (D. Segrestin).

antérieurs, j'ai fait de ce long détour une opportunité. Pour qui veut comprendre l'entreprise, comment récuser l'intérêt de la saisir ainsi par « par le bas », dans tous ses états et à un moment de changement intense ? Telles sont en tout cas les conditions dans lesquelles j'ai ouvert ce que J.-C. Moisdon appelle la « boîte à outils » de l'innovation managériale, et tenté de dresser une évaluation pragmatique des effets que celle-ci produit sur le terrain.

Evaluation *pragmatique* : dans la situation durable d'immersion où je me suis trouvé, j'étais en quelque sorte soustrait à l'urgence de monter en généralité. Optant pour un état des lieux « en extension », je n'ai donné crédit qu'à ce que j'avais sous les yeux, renonçant par exemple à statuer sur la dynamique générale du *travail managérial* et sur l'impact sociopolitique (par ailleurs évident) des nouveaux modèles de gestion. Aujourd'hui, je vérifie l'inconfort qu'il peut y avoir à avancer « profil bas » sur de tels terrains. Ainsi, pour avoir beaucoup défendu (et défend encore) l'idée qu'il faut observer l'entreprise comme une véritable institution sociale, je ne reçois pas si aisément le reproche de J.-C. Thoenig selon lequel ce livre souffre de ne traiter l'entreprise que comme une « organisation fermée sur elle-même », jusqu'à suspendre le management dans un « relatif vide sociétal »... Ceci étant, je mettrai ce reproche à sa juste place : il est clairement fondé et mérite une vraie discussion (que j'aborderai plus bas) ; simultanément, il ne saurait mettre en cause mon projet, et notamment ce que J.-C. Moisdon n'appelle pas à tort son « ambition volontairement modeste ».

Après tout, l'ambition qui consiste à mettre en regard sept leviers différents (et importants) de l'innovation managériale en vaut bien d'autres, pour deux raisons au moins. D'abord, ce panorama vaut par lui-même, ne serait-ce que parce que dans une large mesure, il dessine l'univers actuel des pratiques des cadres. La seconde raison concerne le travail sociologique. Trop souvent, sur de tels sujets, la tentation des chercheurs est d'isoler une tendance particulière et de lui affecter une signification générale, sans égard excessif pour la complexité des faits. Sans prétendre juger le livre de L. Boltanski et E. Chiapello sous ce seul rapport, ce problème était évidemment posé par le sort qu'il fit à la nouvelle organisation en réseau et au management par projet (deux de mes sept « chantiers »), hardiment hissés au rang de marqueurs du « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski & Chiapello, 1999). Que dire alors des discours sur la qualité ou sur les processus, d'évidence dignes d'une attention comparable ? Sur des registres très différents, bien des chercheurs prennent des risques approchants. Des années durant, P. Zarifian s'est focalisé sur le « modèle de la compétence », au motif que celui-ci donnait à voir les mutations du travail et du rapport salarial (Zarifian, 2005). J.-C. Thoenig lui-même, abordant (avec C. Michaud) des enjeux au fond très proches du *management des connaissances*, a présenté le « système cognitif » comme la « clé de voûte » du rapport entre la stratégie de l'entreprise et le fonctionnement des organisations (Michaud & Thoenig, 2001)...

A chaque fois, le propos se donne les meilleures chances de stimuler l'esprit. Mais la hâte qu'on y décèle à établir le management sur une trajectoire univoque fait question : elle donne prise au sentiment que les faits seraient moins observés pour eux-mêmes que pour venir en appui de thèses de rang supérieur. Du moins mon propre travail entendait-il éviter ce qui m'apparaît en l'occurrence comme un travers. Comment bien faire entendre que dans ce livre, l'essentiel de mon effort a porté sur la présentation de chacun des sept « chantiers », et sur l'évaluation raisonnée de ce qu'il en advient effectivement ? Comment me retenir de dire mon regret que le débat se focalise à ce point sur l'introduction du livre ? J.-C. Thoenig me fait un honneur inadéquat lorsqu'il affirme que cette introduction « met la barre très haut ». Ce propos le porte en effet à discuter presque exclusivement de théorie. Dommage : qu'il me pardonne de penser et de dire ici que j'aurais davantage appris de son long commentaire sur la dimension cognitive des apprentissages s'il l'avait rapproché, non de mon texte introductif (qui « effleure » en effet le sujet, et n'a

jamais prétendu faire plus), mais de mon chapitre 7 (sur la vogue actuelle du *Knowledge Management* – un objet dont ses propres travaux révèlent qu’il l’estime digne d’intérêt et de discussion).

2. Est-il devenu sans objet de faire état du « problème de la sociologie française face au management », et de la distance qui sépare la sociologie des sciences de gestion ? Je donne acte bien volontiers à J.-C. Thoenig du fait que sur ce point mes propos liminaires sont réducteurs. A réécrire aujourd’hui ces passages, j’insisterai davantage sur les progrès accomplis grâce au creuset international des sciences de l’organisation, assimilables désormais – singulièrement à propos du management – à une sorte de *Common Knowledge* des deux disciplines. De même accorderais-je une plus grande part aux « passeurs » des deux bords et aux espaces institutionnels dans lesquels ils évoluent (comme l’illustre si bien le succès des colloques de l’EGOS (*European Group for Organizational Studies*)). Cependant, les responsabilités universitaires qui furent incidemment les miennes dans un passé récent m’autorisent à témoigner des difficultés persistantes du travail interdisciplinaire en général, et plus spécialement du « mur de verre » qui – du moins en France et hors les grandes maisons – sépare encore la sociologie de la gestion. Bien trop souvent, l’espace légitime du dialogue reste confiné aux « questions sociales » (c’est-à-dire à la gestion des ressources humaines) – d’où d’ailleurs, pour partie, l’hypertrophie du débat sur le modèle de la compétence.

De même, il me semble bien difficile de présenter la sociologie de la gestion comme un champ florissant de notre discipline. En France en tout cas, outre que le management reste globalement peu fréquenté par les sociologues, les biais analytiques y restent plus ou moins de règle. Sans doute les quelques lignes que j’ai consacrées à cette question étaient-elles discutables, car trop univoques : en annonçant mon intention de me tenir à distance de la « sociologie critique », je suggérais en effet que cette tradition était seule en lice. Ce n’est évidemment pas le cas : un auteur aussi considérable que M. Crozier a formé de très nombreux chercheurs et praticiens à une conjugaison positive de l’analyse sociologique et du travail managérial. Mais *L’entreprise à l’écoute* (Crozier, 1989) ne prétendait pas au destin du *Phénomène bureaucratique*. Pour importante qu’elle ait été, sa descendance eut d’évidence plus à voir avec l’action qu’avec l’analyse. Le genre persiste aujourd’hui : il est tout à fait respectable, mais son volet explicitement normatif exclut d’y voir des « schèmes » proprement sociologiques.

Quant à la tradition critique, comment n’y voir qu’un phénomène daté ? Elle ne cesse de resurgir : les débats autour de mon livre m’ont donné l’occasion de le vérifier. Les publics les plus divers s’en saisissent, la tendance du moment étant d’associer l’innovation managériale aux dégâts de la guerre économique et de la « souffrance au travail ». Si je vois là un « problème », ce n’est pas du fait de quelque *a priori* idéologique : la vigilance critique face à la modernisation des entreprises et des pratiques de gestion est inscrite dans l’histoire de la discipline. Mais à ce jour, ma conviction est que l’évaluation pragmatique est devenue bien plus *utile* qu’un débat critique tellement routinier qu’il se prive de prendre les faits au sérieux. Il n’est pas bon signe qu’un même ouvrage – comme celui que V. de Gaulejac a récemment consacré à « l’idéologie gestionnaire » – puisse se faire le porte-parole de deux propositions critiques opposées : l’une dénonçant l’emprise redoublée du management sur la personne humaine ; l’autre épinglant, après d’autres et bien à tort selon moi, « l’insignifiance » prétendue du discours managérial (notamment à propos du mouvement de la qualité) (Gaulejac, 2005).

Dans ce contexte, il faut donner raison à J.-C. Moisdon quand il signale certains travaux qui font exception, et dont les auteurs se donnent la peine d’observer les technologies gestionnaires « telles qu’elles sont ». Encore pourrait-on observer que l’une des références qu’il choisit soulève un problème adjacent : l’inventaire des instruments de l’action publique auquel s’est prêtée

l'équipe réunie par P. Lascoumes et P. Le Galès est passionnant ; implicitement, il suggère bien des rapprochements entre le management des affaires publiques et la gestion des entreprises (Lascoumes & Le Galès, 2004). Mais jusqu'à preuve du contraire, il est frappant que le croisement peine à se faire, comme si, une fois encore, un mur de verre séparait les spécialités, malgré la similitude des dispositifs mis en œuvre pour le gouvernement des Etats, des sociétés modernes, et des entreprises.

Certes, ces considérations peuvent sembler accessoires, voire résiduelles dès lors qu'elles apparaissent essentiellement « hexagonales ». On peut même partager le point de vue selon lequel la montée en puissance du *Common Knowledge* anglo-saxon sur l'action organisée serait d'ores et déjà en train de redéfinir les espaces de la discussion, au point d'acculer les problèmes disciplinaires du passé à l'état de résistances marginales. Si tel est le cas, je plaiderai seulement que mon livre est, en effet, un ouvrage situé dans l'espace et dans le temps : je considère qu'ici et maintenant, la sociologie de la gestion est encore un « problème », et que pour cette raison même, l'expérience méritait d'être tentée d'une incursion « libre » dans l'univers du management : libre de tous les attachements qu'on vient de dire – y compris à l'égard de toutes les orthodoxies théoriques du moment.

3. L'entreprise dont je traite est-elle à ce point « fermée sur elle-même » ? Ai-je commis l'erreur de mettre le travail managérial sous cloche, au risque de faire abstraction de tous les « paramètres extérieurs » qui lui donnent son sens et sa forme ? Je ne reviens pas sur les circonstances qui font qu'ici en effet, j'ai fait le choix d'observer l'innovation « d'en bas », et de privilégier les ordres locaux. Je revendique de plus le droit (que J.-C. Thoenig veut bien m'accorder) de ne pas me plier aux diagnostics néo-institutionnels, aucun de mes travaux empiriques ne m'ayant jamais mis en contact ni avec des entreprises pétrifiées par le marché, ni avec des acteurs totalement condamnés au conformisme. Je souhaite pourtant faire valoir que mon propos n'est nullement cantonné à la seule dynamique des organisations. C'est notamment ce qui ressort des trois facteurs dont procède ma grille analytique initiale – le triangle IDA (idées, dispositifs, acteurs). En effet, ce triptyque n'aurait à peu près aucun sens s'il ne postulait pas des échanges constants entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise : il met en scène des acteurs tiers ; il suppose bel et bien des forces exogènes.

Ni les *idées* que véhiculent les innovations managériales que j'étudie, ni les *dispositifs* qui permettent de les mettre en œuvre, ne procèdent d'une élaboration locale. Même les dirigeants des grandes organisations – que J.-C. Thoenig me soupçonne de privilégier – prennent au fond une part bien modeste à leur conception, si ce n'est du fait du rôle qui échoit aux usagers dans la construction d'un marché, ou aux acteurs de base dans l'agencement d'un système d'action. Sur ce point, l'un de mes objectifs est d'ailleurs de restituer la complexité des processus (économiques, techniques, institutionnels) qui sont à l'origine des innovations qui m'occupent. Chacune des « technologies gestionnaires » en cause (au sens que J.-C. Moisdon donne à ce terme et qui, pour faire bref, englobe les idées et les dispositifs) renvoie à une histoire singulière. Aucune n'est exonérée de la nécessité de conquérir un minimum de légitimité politique, par définition irréductible aux conditions concrètes de son appropriation sur le terrain. C'est la raison pour laquelle chacun de mes sept chapitres s'astreint à la reconstitution, même sommaire, des principaux épisodes du cheminement qui a peu ou prou conduit à la mise en orbite des nouvelles pratiques. Ainsi suis-je amené à rappeler que le management des compétences a partie liée avec un demi-siècle de débat social sur l'évaluation de la valeur du travail offert par le salarié à l'employeur ; que les méthodes modernes de gestion de la qualité ne sont parvenues à maturité que du fait de la rencontre – initialement aléatoire – entre les doctrines de la « qualité totale » et les instances de la normalisation technique – outil ancestral de la régulation de l'offre et des marchés...

La gestation de ces nouvelles technologies gestionnaires n'est, bien entendu, jamais linéaire, précisément parce qu'elle s'opère en pleine « pâte sociétale », et non dans quelque espace confiné. C'est ce dont j'essaie de rendre compte au cas par cas. Quand bien même les experts voudraient nous convaincre qu'il existe une science du partage entre le *faire* et le *faire faire*, l'observation a vite fait de démontrer que la définition du *métier* de la firme est toujours contingente, voire davantage : elle met aux prises plusieurs conceptions politiques de la firme, ce qui la rend irréductiblement polémique. De même de l'arrivée du *Knowledge Management* à l'agenda : fruit de la conjugaison de forces très hétérogènes (la mise en cause des excès de la rationalisation ; l'essor exponentiel des marchés du *software*), le *KM* est chargé d'une sorte de controverse originale dont on trouve évidemment la réplique au sein des entreprises qui l'adoptent. Et ainsi de suite : le chapitre que je consacre aux ERP s'organise autour du constat que cette technologie gestionnaire n'est pas loin de s'assumer d'elle-même comme la mise en scène d'une dispute gestionnaire décisive : celle qui, dans toute pratique industrielle, oppose le bienfait des *standards* aux nécessités de l'ajustement...

A cet égard au moins, on aura compris mon objection au reproche que m'adresse J.-C. Thoenig de me satisfaire d'une analyse microsociologique, et qui resterait à l'écart de la complexité politique sous-jacente au travail managérial. Il existe d'ailleurs une raison supplémentaire pour ne pas cantonner le « triangle IDA » aux organisations : désormais, les modèles intellectuels appelés à faire référence, et les outils sur lesquels ils s'adosent, tendent à être conçus et développés dans ces singuliers laboratoires que sont devenues les grandes sociétés internationales de conseil. De ce fait, il semblerait que l'offre managériale soit engagée dans un véritable processus de rationalisation, accroissant d'autant la distance entre les foyers respectifs de conception et d'usage des technologies gestionnaires. Dans un tel contexte, l'échange inhérent au travail managérial pourrait devenir encore plus manifeste, donnant au passage une résonance particulière aux suggestions analytiques de J.-C. Moisdon (sur lesquelles je reviendrai) : s'il est vrai que toute innovation charrie une « représentation implicite de l'organisation » et que le travail managérial doit être assimilé à un processus « d'adaptation croisée de l'innovation et de l'organisation », il faut s'attendre à ce que la rationalisation exogène de l'offre managériale rende cette adaptation plus problématique... Il reste que mon livre ne se saisit pas directement de cette évolution, pas plus qu'il n'approfondit vraiment la question du rapport entre le dedans et le dehors de l'organisation : je donne acte à mes deux discutants du fait que ce problème doit être manié avec une circonspection que j'ai vraisemblablement sous-estimée.

4. La question des « acteurs tiers » et des forces exogènes qui interviennent dans le travail managérial rejaillit directement, me semble-t-il, sur la place qui revient aux acteurs concrets de l'entreprise et au statut que l'analyse doit leur accorder. La critique que m'adresse sur ce point J.-C. Thoenig appelle un commentaire de fond, même s'il range lui-même ce point de la discussion parmi les « problèmes véniels ». A le suivre, je négligerais de préciser l'identité des managers (« qui est qui ?, qui fait quoi ? »), au risque de cautionner une vision réductrice de l'entreprise (« les dirigeants d'un côté, les dirigés de l'autre ») que la sociologie des organisations nous a depuis longtemps appris à dépasser. Or la réalité est la suivante : dès lors que l'on s'entend pour appréhender l'innovation comme un double mouvement (l'importation de nouvelles technologies gestionnaires d'une part, l'appropriation du changement dans l'entreprise d'autre part), il devient illusoire d'attribuer des rôles prédéfinis aux différentes catégories d'acteurs dans la construction des nouvelles règles du jeu. Tel est bien ce que révèle le travail empirique : tous ceux qui, dans l'entreprise, ont quelque part au changement participent en effet *de facto* aux deux volets du processus de « formalisation/ contextualisation » que décrit J.-C. Moisdon (à la suite d'A. David).

Même les dirigeants qui ont pris la décision d'importation ne peuvent pas être strictement accolés à la fonction du *contrôle* (au sens que J.-D. Reynaud donne à ce terme). D'abord parce que la décision d'importation d'une technologie gestionnaire inclut déjà d'elle-même une intention de mise en contexte. Ensuite parce que la rationalité des décideurs est toujours – comme le rappelle à juste titre J.-C. Thoenig – une rationalité instable, chargée de compromis contingents. Comment verrais-je les choses autrement ? Je m'étais moi-même employé à le montrer, dans un texte antérieur à ce livre, à propos de l'application des normes Iso 9000 (Segrestin, 1997). D'un mot, j'avais mis en évidence la dimension opportuniste des stratégies des décideurs, portés à combiner les vertus formelles du dispositif avec des objectifs « privés », appréciés au cas par cas, en fonction des coalitions au pouvoir et des intérêts bien compris de la firme.

Réciproquement, tous les « acteurs managers » qui prennent part au processus concret d'importation se retrouvent simultanément aux prises avec des fonctions de prescription et des tâches d'appropriation. Tous mes chapitres fournissent des exemples de cette ambivalence, à commencer par ceux qui traitent d'innovations « autoritaires » (comme les systèmes qualité ou les ERP). On y voit que le fait de « donner sa forme » à l'innovation revient irrémédiablement à la transformer, à la plier à des systèmes d'action singuliers. Du même coup, on conçoit que le mécanisme « d'adaptation conjointe de l'innovation et de l'organisation » ne permette guère de cerner des populations spécifiques de *managers innovateurs*. Même les groupes d'exécutants – qui se trouvent être le plus souvent les usagers finaux des nouvelles technologies gestionnaires – y ont évidemment leur part, du moins *a priori* : comme je le souligne moi-même (par exemple pp. 52-53), il arrive fréquemment que le jeu des forces à l'œuvre ait pour effet de les écarter.

En tout cas, j'insiste sur les conséquences analytiques qui découlent de la mise en évidence de ce processus « distribué » de prescription et d'appropriation. Je récusé évidemment que cette perspective problématique se prête à une « vision dichotomique de l'entreprise » : je veux croire que les passages du livre qui ont inspiré à J.-C. Thoenig cette remarque sont au plus maladroits. De même, je ne crois pas que ce travail aurait dû se plier à une « désagrégation fine du système social de l'entreprise ». S'il est exact que la sociologie des organisations nous a de longue date enseigné la portée de ces « désagrégations », il reste qu'elle en fait plus communément un objet de recherche qu'une donnée. Ici, il aurait par exemple été notoirement vain de dessiner une sorte de cartographie générale des positions pertinentes dans le processus d'innovation, du fait de l'extrême diversité de ce que J.-C. Moisdon appelle les « itinéraires de contextualisation », et de ce que j'appelle moi-même (p. 329) « la formidable variété des trajectoires de changement ». Les seules désagrégations qui auraient valu la peine auraient été celles que j'aurais tirées d'études de cas singulières. Ce sera ma concession : bien que ce travail ait mobilisé beaucoup de récits singuliers, leur restitution se limite souvent à de trop brèves illustrations. Ils manquent de fait au tableau !

Ce sont les mêmes motifs qui m'empêchent de reconnaître que ce livre sur le management aurait dû préciser d'entrée de jeu les fonctions et les positions qui définissent le *manager*. S'il est vrai que tous les étages de la hiérarchie de la firme participent à la fois à la prescription de l'innovation et à son appropriation, et si l'on peut de la même manière affirmer que les trajectoires de changement varient infiniment, il devient fort peu opérant de s'inquiéter d'entrée du « statut précis des acteurs concrets ». Osons dire qu'au regard de l'analyse qui précède, les acceptions indigènes du *manager*, indéfiniment extensibles, pourraient bien être plus pertinentes que les définitions expertes. Au vu de ce qui nous intéresse ici, comment ne pas être sensible à cette tendance des gens de terrain à baptiser *manager* quiconque détient une parcelle

d'autonomie ? Sans démagogie, je serais tenté de voir là un signe d'intelligence collective de bon aloi.

5. Ces considérations m'amènent presque logiquement à la critique centrale que m'adressent aussi bien J.-C. Moisdon que J.-C. Thoenig : le livre fait l'impasse sur le phénomène de la contingence ; il cultive le flou sur les variables qui « encouragent ou découragent » le changement. Sur ce point, il me faut donner raison à mes interlocuteurs. Pour aller jusqu'au bout de mon propos, j'aurais dû en effet préciser les « effets d'encastrement » qui permettent ou non l'inscription d'une innovation dans une organisation. Au lieu de m'arrêter au constat selon lequel « toutes les innovations ne se valent pas », il m'aurait fallu faire jouer les facteurs de l'activité (la nature du produit et des procédés), mais aussi la taille de l'entreprise, la structure de sa clientèle, etc. Cette objection est assurément juste et utile, et mon commentaire voudrait seulement tempérer la faute. J'observerai d'abord que, comme en convient J.-C. Moisdon, il m'était impossible de tout faire. Mon projet de visiter plusieurs chantiers n'eût-il pas rendu présomptueux de vouloir croiser ce long voyage en management avec la littérature comparative que signale J.-C. Thoenig ? J'en sais l'intérêt et la portée, mais j'étais contraint à faire des choix. En l'espèce, j'ai choisi de brosser une analyse de « moyenne portée », annoncée d'entrée de jeu (p. 55) comme provisoire et incomplète.

Quant au fond, ma ligne de défense est assurément moins facile. Il ne fait pas de doute que le choix de cette « analyse de moyenne portée » défie jusqu'à un certain point la perspective de la contingence. Tandis qu'une telle perspective se donnerait pour objectif de paramétrer le parcours de l'innovation, je formule en effet des hypothèses qui se situent à la fois *au-delà* et *en deçà* d'un tel paramétrage. *Au-delà*, car je me livre à une sorte de diagnostic général sur les propriétés intrinsèques de chaque technologie, et je me prononce sur ce que celles-ci laissent entrevoir de leur prédisposition à « attaquer » l'organisation (selon la formule frappante de Moisdon) : il est des innovations plus ou moins aidées ou desservies par leur équipement, d'autres qui souffrent d'une apparente dissonance entre les idées et les outils... Je suis par ailleurs *en deçà* de tout paramétrage, du fait que je tempère aussitôt ce premier pronostic en soulignant que l'appropriation de l'innovation fabrique par essence de la diversité : force est de constater « la formidable variété des trajectoires de changement »...

Est-ce rédhibitoire ? J'ose croire que non. Des remarques que m'adressent sur ce point mes deux interlocuteurs, je retiens surtout que mon analyse accuse certes ici ses limites, mais que des développements sur les facteurs de contingence y auraient eu toute leur place. Autrement dit, la problématique que j'applique à mes chantiers serait un terrain propice à de tels prolongements. Acceptons-en l'augure. De fait, quand J.-C. Moisdon évoque la convergence de mon triptyque IDA avec ses propres analyses sur « l'exploration croisée entre innovation et organisation », il indique bien que mon propos n'est en aucun cas de m'arrêter à une évaluation « en soi » des technologies gestionnaires, et encore moins d'en inférer quelque hypothétique palmarès. Nous sommes parfaitement d'accord sur le fait que ces technologies ne sont ni bonnes ni mauvaises en soi : la qualité des apprentissages qu'elles autorisent est assurément contingente, au sens qu'elle dépend des conditions de leur rencontre avec l'organisation, et des « prises » qu'elles sont susceptibles d'offrir aux acteurs qui les prennent en main. La limite de mon analyse est « seulement » de ne pas décrire avec plus de précision les conditions de cette rencontre, et les variables en cause. Au pire, suggère encore J.-C. Moisdon, ce défaut de paramétrage me conduirait, non à faire l'impasse sur la contingence, mais à suggérer une « contingence infinie », quand le travail de recherche se doit, selon sa conception, de « réduire la variété ».

En accord sur l'essentiel, je discuterai seulement ce tout dernier point. D'abord, en sociologie des organisations, la question n'est pas si clairement tranchée de savoir s'il faut à tout prix

« réduire la variété ». On se souvient par exemple que l'analyse stratégique relativise les acquis des théories de la contingence : en préconisant de retourner aux « systèmes d'action concrets », et en privilégiant l'*instituant* par rapport à l'*institué*, elle remet en avant l'irréductible singularité de tout contexte d'action (Friedberg, 1993). Pourquoi ne pas reconnaître que lors de mes observations sur le travail managérial, ce constat de singularité m'a très souvent paru reprendre le dessus ? Dans des circonstances *a priori* aussi adverses que peuvent l'être par exemple l'installation d'un ERP (un outil qui se fixe précisément de chasser des organisations les arrangements particuliers !), on ne tarde pas à voir resurgir l'extraordinaire aptitude des collectifs à absorber les événements exogènes pour recomposer des espaces d'arrangement échappant à toute régularité... En l'occurrence, l'idée de l'*appropriation* de l'innovation dit l'essentiel : un aménagement de portée générale est rapporté au particulier.

En définitive, je ne suis pas sûr de comprendre à quel titre le souci de « réduire la variété » s'imposerait comme un programme scientifique prioritaire. Quelles que soient les bonnes raisons invoquées par J.-C. Moisdon, j'inclinerais pour ma part à penser que sur le sujet qui nous occupe ici, l'essentiel de la plus-value analytique est ailleurs. A tout prendre, les paradoxes de l'*appropriation*, et le message contre intuitif qui lui est attaché, me semblent d'une portée heuristique bien plus grande, et à laquelle trop peu de recherches s'arrêtent. La supériorité des analyses qui s'attachent à saisir le « travail de l'organisation sur elle-même » sur celles qui s'efforcent de « réduire la variété » me semble particulièrement nette à propos de l'appréciation des écarts entre les organisations qui réussissent et celles qui échouent. Tandis que la tradition de la contingence nous inciterait à nous interroger sur les critères objectifs qui expliquent le succès ou l'échec de l'importation d'une innovation (quels sont les paramètres qui permettent de comprendre que tel projet d'ERP a « marché » et tel autre non ?), le retour à la dynamique singulière des systèmes d'action présente l'avantage de mettre en valeur la qualité des apprentissages internes, quel que soit le rendement apparent des investissements managériaux consentis. Comme J.-C. Moisdon l'explique lui-même, le « heurt de l'innovation et de l'organisation » peut être le ferment d'un changement bien plus intense qu'un beau succès de façade, dès lors qu'il ouvre de nouveaux espaces d'action... Plutôt que l'affaire finalement assez formelle de la contingence, qu'il m'autorise à penser que ce volet de son propos touche bel et bien à l'essentiel.

Ces remarques sont importantes, car elles m'apparaissent encore fort peu prises en compte dans les discours dominants – quels que soient les milieux vers lesquels on se tourne : chercheurs, praticiens, consultants... Même parmi les chercheurs avertis, je suis frappé de voir à quel point les travaux sur le management en sont encore à indexer les analyses sur des catégories de jugement fixées *a priori* et prenant trop aisément les apparences pour la réalité : il y aurait d'un côté les « bonnes innovations », en rapport avec la représentation que nous avons aujourd'hui des organisations efficaces (la gestion par projet, le modèle de la compétence, le *Knowledge Management*...); de l'autre les innovations suspectes de véhiculer des relents d'autoritarisme et de bureaucratie (les systèmes qualité, les ERP). Partant de là, je persiste à croire que rien n'est plus urgent que de dissiper ces idées reçues, et de faire comprendre que les logiques d'*appropriation* peuvent se révéler tout à fait étrangères à ces lignes de partage. J'illustre dans l'ouvrage les conditions dans lesquelles un projet d'ERP, même largement endommagé par sa rencontre avec l'entreprise, peut s'avérer un « opérateur cognitif » tout aussi déterminant qu'une mise en place de stratégies de compétence ou une montée en puissance de la « logique projet ».

6. J.-C. Thoënié approuve mon intention de traiter le travail managérial dans sa fonction d'opérateur cognitif, mais il regrette que je reste sur le seuil de cette analyse, sans en clarifier les fondements théoriques. Plus encore, il craint que les courants dont je me réclame (les écoles de M. Crozier et de J.-D. Reynaud, selon ses termes) ne condamnent objectivement mon incursion

sur ce terrain, faute de permettre de penser l'entreprise autrement que comme une « arène » au sein de laquelle des acteurs interdépendants négocient des arrangements, de façon à concilier les enjeux multiples auxquels ils sont confrontés. Ma première réaction sera de lui donner raison : la place que j'ai faite ci-dessus (tout comme dans mon livre) aux situations d'appropriation témoigne indiscutablement de mon intérêt pour les négociations implicites et les arrangements dont le travail managérial fait l'objet. J'ai même laissé entendre que ceux-ci me fascinent, tant ils peuvent à la fois s'éloigner des projets initiaux et définir les modalités de leur « succès ».

Cependant, et faute d'être immédiatement en mesure de situer plus avant mon propos dans le paysage de l'analyse cognitive brossé par J.-C. Thoenig, je veux croire que l'intérêt que j'accorde aux jeux d'acteurs et au phénomène de la régulation conjointe n'est pas de nature à m'interdire de regarder dans d'autres directions. S'agissant des arrangements que j'ai observés dans les équipes projet chargés de la mise en place des ERP, j'explique (ce sont les dernières pages du livre) qu'ils débordent de la simple transaction : ils dessinent une nouvelle manière de se représenter l'entreprise et l'économie environnante ; ils annoncent la naissance d'une nouvelle argumentation gestionnaire et de nouveaux espaces de discussion (sur le degré acceptable de standardisation de l'activité ; sur la pertinence de l'*outsourcing* au regard des savoir-faire de la firme, etc.). Est-il exclu de concevoir que ces observations auraient quelque chose à voir avec « l'activité interprétative qu'opèrent des acteurs interdépendants face à des situations concrètes » ? Ma faveur de toujours pour la conciliation des paradigmes me fait espérer qu'il n'en est rien. Elle me donne aussi l'espoir que je ne serai pas contraint de renoncer à mes attaches actuelles pour cheminer, auprès de mon exigeant lecteur, sur cette voie – aussi difficile que stimulante – de la cognition.

Références

- Boltanski, L., Chiapello, È., 1999. Le nouvel esprit du capitalisme. Gallimard, Paris.
- Crozier, M., 1989. L'entreprise à l'écoute – Apprendre le management post-industriel. InterEditions, Paris.
- Friedberg, E. 1993. Le pouvoir et la règle – Dynamiques de l'action organisée. Le Seuil, Paris.
- Gaulejac, V. de, 2005. La société malade de la gestion – Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social. Le Seuil, Paris.
- Lascoumes, P., Le Galès, P. (Eds.), 2004. Gouverner par les instruments, Presses de Sciences Po, Paris.
- Michaud, C., Thoenig, J.-C., 2001. Stratégie et sociologie de l'entreprise. Village mondial, Paris.
- Segrestin, D., 1997. « L'entreprise à l'épreuve des normes de marché - Les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie ». Revue française de sociologie, 38 (3), pp. 553-585.
- Zarifian, P., 2005. Compétences et stratégies d'entreprise, Editions Liaisons, Paris.